

# 《目标管理-目标、计划与执行》

—长风破浪会有时，直挂云帆济沧海—

## 🔥 课程背景：

做为一个管理人员，对于一些重要的目标进行有效的管理，会面临一些问题。这些问题包括：如何在纷繁复杂的事务中找到自己最重要的目标，如何对目标进行合理的分解，找到关键的行为策略；如何将这些策略执行到位，以及在执行过程中出现目标偏离预期时该如何办。接下来我们要讲的不是关于一些成功公司经典案例片断，我们将从目标、计划、时间管理及执行问题的解决方面，通过系统的案例和演练来了解如何达成目标，也就是如何做。

---

🔥 课程时间：1-2天（6-12小时）

---

🔥 课堂形式：学员分组，4-6组

---

## 🔥 课程设计：

- 第一章、概念原则
  - 第二章、目标管理
  - 第三章、计划管理
  - 第四章、时间管理
- 

## 🔥 课程对象：

各部门经理、主管、各级中层管理人员、新提拔的、从专业人才转型到管理的、晋升到中层管理以及其它预备管理人员。

---

## 🔥 课程大纲：

### □ 第一章、概念原则

早在1955年，德鲁克在他的一部管理学著作《目标管理的实践》里就有论述，在许多公司里，特别是在高度分权的公司中，目标管理甚至是进行管理的唯一方式。但是，在具体实践中，目标管理实际上表现得相当糟糕，因为很多基本的原则就被违背了。

#### 一、什么是目标管理

1. 少数几个目标，而不是很多目标

2. 有挑战性
3. SMART 原则
4. 要量化，但不要教条化
5. 相互矛盾的目标
6. 资源

二、目标设定与执行结果的关系

三、目标管理的 PDCA 循环

## □ 目标管理

当您确定了一个最重要的目标的时候，你会遇到各种各样的阻力，比如员工的抵触、工作方法不对、日常事务的压力，本章将向您讲述如何在众多的目标中选取最重要的目标，并且找到实现这个目标的关键行为策略，并通过目标视觉化、规律问责等机制最终实现目标。

一、是什么导致目标完不成？

-执行一项策略需要极大的改变人的行为习惯

二、究竟是什么导致了低效的执行

-真正的敌人-日常事务

三、解决方道：目标管理四原则

原则一、制定最重要的目标

- 1、确定你最重要的目标
- 2、目标设定与执行结果的关系
- 3、实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试最棒的几个想法
- 第四步：定义最重要目标

案例解析：李明团队如何得出最重要的目标

互动环节：制定本单位最重要的目标

原则二、关注引领性指标及计划

- 1、最重要目标产出源在哪里？

2、滞后性指标和引领性指标

3、如何找到引领性指标

4、如何跟踪引领性指标的数据

案例解析：李明团队的引领性指标跟踪

5、 实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试几个最好的注意
- 第四步：定义引领性指标

案例解析：李明活动团队如何找到引领性指标

互动环节：制定本单位最重要的引领性指标及计划

原则三、建立激励性计分表

1、教练型记分表与选手型记分表

2、记分表就是一个目标视觉化的过程

3、运用计分表

- 第一步：选定主题

趋势线、速度表、柱状图、现场图

- 第二步：设计计分表
- 第三步：建立记分表
- 第四步：保持更新

案例解析：李明活动团队记分表建立过程

原则四、建立规律问责机制

1、最重要的目标会议两原则

- 最重要的目标会议应该在每周的同一天的同一时间召开。
- 永远不要把日常事务带到最重要的目标会议中来。

2、最重要的目标会议的内容

- 问责：汇报计划完成情况
- 回顾记分表：寻找成功和不足
- 计划：清除障碍，做出新计划

互动环节：李明活动团队例会问责过程

## □ 计划管理

目标制定完成后，需要一些多步骤的行动来支持并完成它，我们应酌情制定一些繁简程度不同的计划，本章将通过完整的案例讲解计划的制定与分析过程。

一、计划要解决的四个问题

二、计划的种类

三、年度经营计划

1、经营目标

2、年度公司总体工作策略

3、部门年度工作计划

四、专项计划

五、月、周计划

六、计划分析

1、作用、条件

2、要点

问题：预防、应急

案例：高层宾馆失火

3、主动性计划

➤ 预防性行动计划

➤ 应急性行动计划

4、基础性的计划分析

➤ 描述计划目标

➤ 找出潜在问题

➤ 采取预防性措施

➤ 制定后备措施

案例点评：公司相关计划分析与点评

案例演练：重要客户参观考察的全程计划安排

## □ 时间管理

可能有这样一种情况：一个人整日事务缠身，却仍然能够头脑清醒，轻松自如地控制这一切。极高的效率，卓著的效果，这是生活和工作的一种美妙的境界。本章将

介绍在目标、计划的执行中，如何将工作内容分解到每周、每天，有效安排时间，排除干扰。

## 一、你的时间到哪里去了

案例背景：忙碌的李明和王总的电梯对话

## 二、认识时间黑洞

案例解析：李明的时间统计结果

1. 避开黑洞的策略
  - 关掉微信
  - 运用日程表和今日待办
  - 保持工作环境的干净整洁
  - 注意休息
  - 设置任务的最后期限
  - 对你的工作进行规划
2. 寻找黑洞-填写一周的时间日志
3. 提高时间效率的方法
4. 李明的每日时间段规划

## 三、传说中的四象限法则

第一象限文化

第二象限不紧急但非常重要

第三象限可以简单比喻为美国西部牛仔现象

第四象限文化

## 四、李明应用四象限时间管理法的四步

第一步、改造你的任务清单(李明的原任务清单)

第二步、把工作任务放入四个象限

第三步、应用“猴子法则”走出第三象限

第四步、进行第二象限工作

## 五、第二象限事务的目标分解与任务描述

## 六、今日待办与日程表

**互动环节 1：**2018年8月5号，星期一，李强是一家工厂的车间主任，早上上班，发现桌上有一堆的事情等他处理，这些事包括以下十个方面：----

**互动环节 2：**2018年8月5号，星期一，李强是一家公司的市场经理，手下有四个销售组长，共计三十多位销售人员，同时还有两位内务，负责部门一般事物；早上刚上班，发现有一堆的事情等他处理，这些事包括以下十个方面：----

请分析判断以上任务

### 三、控制中断及干扰

#### 1、中断的控制

- 内部中断
- 外部中断

#### 2、干扰的控制

- 来自上司的干扰
  - 来自同事的干扰
  - 来自下属的干扰
-